

FUNDAMENTOS DE LOGÍSTICA

Geraldo Ney de Souza Ramos



FUNDAMENTOS DE LOGÍSTICA

Geraldo Ney de Souza Ramos

GESTÃO E NEGÓCIOS



Autor

Geraldo Ney de Souza Ramos

Possui especialização em Gestão Universitária pela Universidade Corporativa Anhanguera – UNIAG; MBA em Auditoria pela Fundação Getúlio Vargas – FGV – DF; Especialização em Planejamento e Administração de Recursos Humanos pela Associação de Ensino Unificado do Distrito Federal – AEUDF. Está graduando em Direito na Faculdade de Ciências Sociais e Tecnológicas – FACITEC, tem graduação em Administração de Empresas pela Associação de Ensino Unificado do Distrito Federal – AEUDF; graduação em Ciências Contábeis pela União Pioneira de Integração Social – UPIS. Em nível de extensão, tem os cursos de Análise de Sistemas pelo CETEB/UNEB, bem como o de Administração e Suporte de Rede em Windows NT pela escola técnica EIB. Complementa sua carreira sendo professor universitário convidado, em nível de pós-graduação, para ministrar aulas nas seguintes instituições: (1) Instituto Brasileiro de Pós-Graduação e Extensão – IBPE, ministrando as disciplinas: Auditoria Tributária, Planejamento Tributário, Técnicas e Procedimentos em Auditoria. (2) Universidade Católica de Brasília – UCB, ministrando as disciplinas de Contabilidade Financeira e Gestão de Tributos. (3) Associação de Educação e Pesquisa – ASEP ministrando as disciplinas de Gestão Administrativa e Financeira, bem como a cargo, carreira e remuneração. (4) Instituto ASAFE - ministrando a disciplina de Gestão da Administração do Serviço Público. (5) Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais – IBMEC, ministrando a disciplina de Análise de Balanços. Atua, ainda, como professor convidado do Conselho Regional de Contabilidade - CRC para ministrar cursos de extensão: Imposto de Renda Pessoa Jurídica – Lucro Real e/ou Lucro Presumido, Tributo ISS, Tributo ICMs – Substituição Tributária, Tributos PIS e COFINS, Departamento de Pessoal. Atualmente, ocupa o cargo de Diretor-Geral de uma Empresa de Consultoria e Auditoria Empresarial e também de Diretor de uma das Faculdades de uma Rede de Ensino em Brasília.

Design Instrucional

NT Editora

Projeto Gráfico

NT Editora

Revisão

Thaís Costa

Mariana Carvalho

Capa

NT Editora

Editoração Eletrônica

Nathália Nunes

Ilustração

Márcio Rocha

NT Editora, uma empresa do Grupo NT

SCS Quadra 2 – Bl. C – 4º andar – Ed. Cedro II

CEP 70.302-914 – Brasília – DF

Fone: (61) 3421-9200

sac@grupont.com.br

www.nteditora.com.br e www.grupont.com.br

Ramos, Geraldo Ney de Souza.

Fundamentos de Logística / Geraldo Ney de Souza Ramos –
1. ed. – Brasília: NT Editora, 2017.

120 p. il. ; 21,0 X 29,7 cm.

ISBN 978-85-8416-225-3

1. Sistemas Logísticos. 2. Auditoria.

I. Título

Copyright © 2017 por NT Editora.

Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida por qualquer modo ou meio, seja eletrônico, fotográfico, mecânico ou outros, sem autorização prévia e escrita da NT Editora.

ÍCONES

Prezado(a) aluno(a),

Ao longo dos estudos, você encontrará alguns ícones na coluna lateral do material didático. A presença desses ícones o(a) ajudará a compreender melhor o conteúdo abordado e fazer os exercícios propostos. Conheça os ícones logo abaixo:



Saiba mais

Esse ícone apontará para informações complementares sobre o assunto que você está estudando. Serão curiosidades, temas afins ou exemplos do cotidiano que o ajudarão a fixar o conteúdo estudado.



Importante

O conteúdo indicado com esse ícone tem bastante importância para seus estudos. Leia com atenção e, tendo dúvida, pergunte ao seu tutor.



Dicas

Esse ícone apresenta dicas de estudo.



Exercícios

Toda vez que você vir o ícone de exercícios, responda às questões propostas.



Exercícios

Ao final das lições, você deverá responder aos exercícios no seu livro.

Bons estudos!

Sumário

1 SISTEMAS LOGÍSTICOS.....	7
1.1 Introdução	7
1.2 Logística empresarial	20
2 EVOLUÇÃO LOGÍSTICA	40
2.1 Administração estratégica da logística	46
2.2 Organização e controle	64
2.3 Considerações finais.....	67
3 INTRODUÇÃO À AUDITORIA	71
3.1 Conceito de auditoria	72
3.2 Importância da auditoria.....	76
3.3 Tipos de auditoria.....	77
3.4 Procedimentos e metodologias aplicadas à auditoria.....	78
3.5 Considerações finais.....	78
4 AUDITORIA EM SISTEMAS LOGÍSTICOS.....	83
4.1 Auditoria logística	83
4.2 Modelos aplicados à auditoria logística.....	84
4.3 Procedimentos de auditoria e controles internos aplicados aos estoques.....	88
4.4 Auditoria da qualidade.....	90
4.5 Considerações finais.....	114
BIBLIOGRAFIA.....	119

Bem-vindo(a) **Fundamentos de Logística!**

O curso apresenta a importância da logística para as empresas, a forma de organização e o controle de sistemas logísticos. Demonstra a função estratégica da logística, visando à eficiência e eficácia dos processos logísticos.

Vamos estudar os conceitos e tipos de auditoria, assim como seus procedimentos e métodos. O curso abordará a auditoria logística, uma importante ferramenta gerencial, e a auditoria da qualidade, que tem o objetivo de verificar o cumprimento dos procedimentos e das normas.

Este curso é desenvolvido para profissionais da área de logística, auditores internos e externos, administradores, gestores e demais interessados na área.

Bons estudos!

1 SISTEMAS LOGÍSTICOS

1.1 Introdução

Você se sentirá à vontade e curioso para compreender as funções da Logística, porque, a partir de agora, entrará em um mundo do conhecimento, que, primeiro, é gratificante por conta da dinâmica dos processos logísticos, e depois, é claro, porque abrirá um leque de ideias coerentes e possibilidades técnicas para se obter lucro ou prejuízo.



Definição

Você sabe o que é Logística?

Sim

Não



Logística é o processo de planejamento, implementação e controle do fluxo eficiente e economicamente eficaz de matérias-primas. É o estoque em processo, produtos acabados e informações relativas desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender às exigências dos clientes (*Council of Logistics Management*).



Ela pode ser definida também como um ramo da gestão cujas atividades estão voltadas para o planejamento da armazenagem, circulação (terra, ar e mar) e distribuição de produtos.



As principais funções da Logística consistem no controle e administração dos seus custos. Na verdade, o desafio principal consiste em administrá-los em relação ao nível de serviço desejado pelos clientes.

Logística: importante no transporte de mercadorias

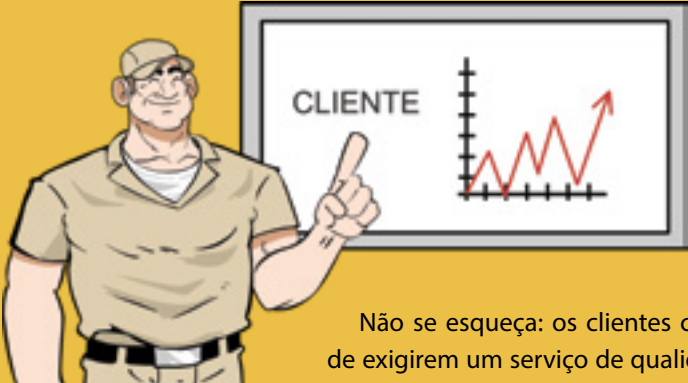


A Logística é uma ferramenta competitiva utilizada há muito tempo, embora nem sempre o mundo empresarial tivesse consciência disso. Um exemplo é a estocagem de cereais na fartura e a venda a preços altos na época de seca. Fica então caracterizado neste processo de estoque e venda a singular vantagem competitiva de mercado.

Até pouco tempo, a Logística era considerada como um processo limitado de armazenagem, distribuição e transporte de mercadorias. Em nível mundial, ela fornece, nos tempos de hoje, instrumentos sofisticados para se alcançar a satisfação do público interessado, proporcionando um maior nível de serviço sem acarretar um acréscimo substancial dos custos. O grande problema é que cada vez mais os clientes demandam um maior serviço, ao passo que não estão dispostos a pagar mais por isso. Uma vez que o preço é um qualificador, o nível de serviço consiste no fator diferenciador perante o mercado.

Dessa maneira, a Logística ganha uma função importante na busca da empresa pelo ganho de mercado. Agregando valor aos produtos por meio do serviço, ela pode contribuir de várias formas, dentre as quais destacamos:

- a maior redução no prazo de entrega;
- a maior disponibilidade de produtos;
- a entrega com hora determinada;
- o maior cumprimento do prazo de entrega;
- maior facilidade de colocação de pedidos.



Não se esqueça: os clientes contribuem para o lucro! Além de exigirem um serviço de qualidade, exigem também uma diferenciação.

Exercitando o conhecimento

Complete a frase tendo como base os conhecimentos adquiridos até o momento.

_____ é o processo de planejamento, implementação e controle do fluxo eficiente e economicamente eficaz de matérias-primas, estoque em processo, produtos acabados e informações relativas desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender às exigências dos clientes.

- () Planejamento estratégico.
- () Logística.
- () Controle.

Como sabemos, quanto mais a empresa diferenciar seus serviços aos clientes, maiores serão seus custos. Se a empresa personalizar seus serviços para cada cliente, os custos podem se tornar inviáveis. Por isso é importante diferenciar os clientes em relação ao nível de serviço, padronizando alguns serviços para serem aplicados a grupos com características semelhantes.



Saiba mais

Custos logísticos são os gastos inerentes aos processos logísticos, ou seja, são todos os valores financeiros gastos com a armazenagem, estocagem, transporte, e os demais serviços até que o produto chegue às mãos do cliente.

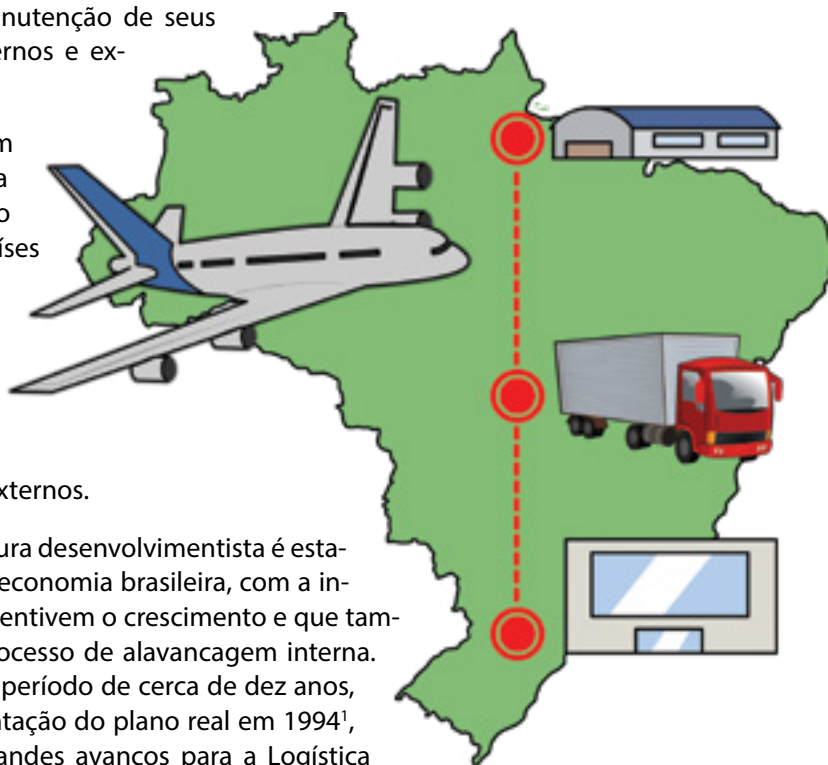
Apesar de não estarem visíveis para muitos, os custos logísticos estão fortemente presentes dentro da economia de um país. Basta levar em consideração que o custo com transportes agrega substancialmente os custos dos produtos.

O desafio, nesse contexto, é identificar a representação significativa no cenário econômico mundial e uma afirmação positiva no processo de crescimento de infraestrutura, que é a criação de estruturas sólidas que estabeleçam padrões de crescimento e o surgimento de fatores internos, que propiciem um ambiente de credibilidade às instituições nacionais.

As características fundamentais dessas estruturas, presentes principalmente em países desenvolvidos, fundamentam-se em princípios políticos e econômicos que garantem às empresas operarem de forma eficiente. Nesses países, os riscos são milimetricamente calculados, os custos previsíveis, a carga tributária coerente às atividades e os orçamentos garantidos aos setores e à manutenção de seus atendimentos aos clientes internos e externos.

Não obstante, o Brasil tem investido em condições, ainda que de forma tímida, tentando acompanhar a dinâmica dos países estruturados política e economicamente, em ações estratégicas com objetivos e metas traçados a longo prazo, mantendo assim a política econômica e o equilíbrio dos investimentos financeiros internos e externos.

Dessa maneira, uma cultura desenvolvimentista é estabelecida, nos setores ativos da economia brasileira, com a introdução de programas que incentivem o crescimento e que também busquem “destravar” o processo de alavancagem interna. Wanke (2003; p. 56) destaca: “o período de cerca de dez anos, que se iniciou com a implementação do plano real em 1994¹, representou uma época de grandes avanços para a Logística brasileira”.



Tais investimentos convergem no sentido de se conseguir uma eficiência maior na sua competitividade, oferecendo preços melhores dos produtos ofertados e um aumento na qualidade de atendimento às necessidades de consumo interno e externo por meio das exportações. O setor produtivo e o sistema de escoamento de toda a produtividade passam a obedecer a uma lógica, fazendo uso da gestão proativa - pautada em serviços eficientes de transportes, armazenagem e movimentação de produtos -, ou seja, utilizam uma logística capaz de aperfeiçoar a capacidade produtiva das indústrias e as distribuições de matérias-primas e produtos acabados.

“Existe uma clara percepção nas empresas de que a Logística representa um papel estratégico, pois contribui para gerar vantagem competitiva sustentável. Tal vantagem advém do fato de que os clientes vêm dando importância crescente aos serviços logísticos em suas avaliações sobre os fornecedores” (WANKE, 2003; p. 56).

“O conjunto de investimentos está organizado em três eixos decisivos: infraestrutura Logística, envolvendo a construção e ampliação de rodovias, ferrovias, portos, aeroportos e hidrovias; infraestrutura energética, correspondendo à geração e transmissão de energia elétrica, produção, exploração e transporte de petróleo, gás natural e combustíveis renováveis; e infraestrutura social e urbana, englobando saneamento, habitação, metrô, trens urbanos, universalização do programa Luz para Todos e recursos hídricos”. (Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/pac/infra_estrutura>. Acesso em: 25 de jul. de 2014).

“A estabilização econômica trazida pelo plano despertou as grandes empresas para a importância fundamental da Logística na criação e manutenção de vantagem competitiva”. “Nesse contexto se desenvolveu a indústria de prestadores logísticos que vem crescendo de forma extraordinária nos últimos anos”. (WANKE, 2003; p. 56).

Atualmente sabemos que a possibilidade de eficiência e excelência em qualquer atividade produtiva ou prestação de serviços só ocorrerá se existirem formas que garantam a capacidade de entrega da matéria-prima e/ou produtos acabados mediante o gerenciamento da cadeia de suprimentos.



Nos moldes atuais em que se encontram as grandes indústrias, no mundo globalizado, a gestão da cadeia de suprimentos é encarada como um ponto de extrema importância em questões de caráter puramente estratégico.

O atendimento eficiente às necessidades e expectativas dos clientes e fornecedores só será garantido se existir um empenho sistemático por parte dos elementos formadores da cadeia de suprimentos e a união da qualificação profissional com os procedimentos técnicos. Partindo desse princípio básico, serão formadas, dentre outras, uma estrutura setorial descentralizada e equipes especializadas, porém focadas em ações e metas que colocam o cliente no cerne de suas ações.



Exercitando o conhecimento

Julgue os itens abaixo:

- () se a empresa personalizar seus serviços para cada cliente, os custos podem se tornar inviáveis.
- () custos logísticos são todos os valores financeiros gastos com armazenagem, estocagem, transporte e demais serviços até que o produto chegue às mãos do cliente.
- () os custos logísticos são importantes para a economia de um país, já que o investimento com transportes agrega substancialmente os custos dos produtos.

Entendendo o papel da logística na prática

Vamos começar esta unidade com alguns exemplos de como o gerenciamento da cadeia de suprimentos pode levantar ou derrubar uma empresa. Depois, você vai ver que algumas características tornam a concorrência de hoje diferente da que as empresas enfrentavam no passado.



A qualificação profissional, neste contexto, é algo indispensável. A Logística, como rede de articulação e integração de processos técnicos e não técnicos, surge em um ambiente competitivo e globalizado – como ferramenta para implantação do diferencial nas organizações.

As organizações criam cada vez mais possibilidades de aprimoramento das atividades logísticas e enfatizam a gestão dos fluxos nessas redes vislumbrando no mercado algo extremamente promissor, desde que a Logística torne-se uma ferramenta bem administrada e de alta aplicabilidade.

Investimentos estruturadores, como o complexo portuário, oferecem aos operadores logísticos e às empresas que desempenham atividades logísticas a oportunidade de ampliar seus negócios a partir do surgimento de outras novas empresas que estão se instalando no Brasil. Para os operadores logísticos, que são prestadores de serviços especializados em gerenciar e executar grande parte das atividades logísticas na cadeia de abastecimento, investir em infraestrutura, mão de obra e qualificação profissional é, e sempre será, a melhor diretriz para se estabelecerem no mercado.

Sendo assim, essas condições refletem o interesse das empresas no potencial brasileiro e no aperfeiçoamento de suas atividades, seja pela manutenção, fidelização, seja pela conquista de novos mercados. A forma como uma empresa gerencia sua cadeia de suprimentos pode ser decisiva para sua sobrevivência.

Nos últimos 20 anos, as maiores histórias de sucesso são das organizações que conseguiram pensar em um jeito rápido e barato de levar os produtos até as mãos dos clientes. Por outro lado, os casos de fracassos mais desastrosos têm a ver com empresas que cometeram erros na hora de cuidar de suas cadeias de suprimentos.

Qual a conclusão que tiramos disso?
Que gerenciar a logística da cadeia de suprimentos é um jogo muito arriscado. E mais: não dá para escolher entre jogar ou ficar de fora. Fato: se sua empresa quer trabalhar com um produto, ela vai ser obrigada a entrar em uma cadeia de suprimentos! A forma como cuidamos dessa cadeia de suprimentos pode definir se a empresa vai ganhar ou perder a guerra contra a concorrência.

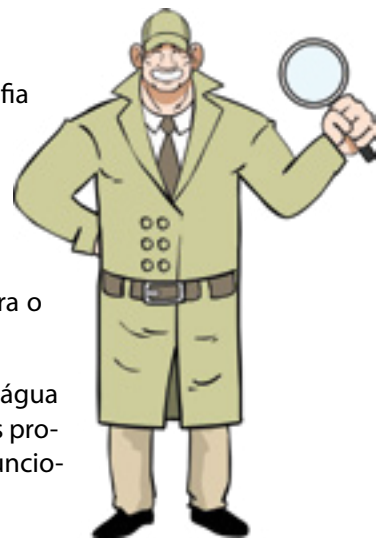


Estudo de caso!

Case: Siemens

A Siemens CT fabrica máquinas de raio-X para tomografia computadorizada para hospitais e laboratórios de diagnóstico do mundo todo. O preço unitário da máquina é de US\$ 500 mil e elas são feitas sob medida para cada cliente. Há seis anos, a Siemens CT passou por uma fase bastante difícil: os preços das máquinas caíram bastante e os custos de produção subiram. Uma receita perfeita para o desastre, não é?

Para superar essa crise, a Siemens CT resolveu mudar da água para o vinho sua maneira de preparar, montar e entregar os produtos. Essa mudança começou com a redistribuição dos funcionários da empresa em equipes.



Entre outras coisas, essas equipes conseguiram criar uma relação mais próxima com os fornecedores e colocaram em prática um modelo de produção chamado *just in time*, em português, “na hora certa”. O objetivo desse modelo é reduzir o estoque de produtos e matéria-prima ao mínimo necessário. Nada deve ser comprado, produzido ou transportado antes da hora certa. Caso contrário, a empresa paga um preço alto para manter um estoque grande demais.

Vamos pensar em um caso mais prático. Imagine que você decidiu oferecer um churrasco para seus amigos. Eu serei o seu churrasqueiro.



No mercado, você fez questão de comprar uma quantidade de comida e bebida suficiente para cem convidados. Além disso, você alugou um salão de festas com espaço suficiente para abrigar todo esse pessoal.

Porém, vamos supor que, no dia da festa, apenas 25 pessoas apareçam no churrasco. E aí? Sem dúvida, vai sobrar muita coisa. É claro que você pode fazer outras festas para acabar com a bebida e a comida. O desperdício ainda pode ser evitado, mas teria sido muito melhor comprar a quantidade certa para 25 pessoas, não é? Isso sem falar no aluguel do salão de festas: um espaço menor teria pesado menos no bolso.

O que acontece com as empresas não é muito diferente: o ideal é ter sempre uma produção enxuta, do tamanho exato da demanda – ou seja, oferecer um produto para um comprador certo. Dessa forma, a empresa não precisa alugar espaços enormes para empilhar muitas mercadorias nem pagar os fornecedores antes da hora. A cadeia de suprimentos é uma das melhores em seu setor.

A Siemens CT percebeu isso e fez com que seu tempo de produção das máquinas por encomenda caísse de 22 semanas para apenas duas e 99,3% das entregas são feitas pontualmente. Sabe quanto a Siemens CT teve que pagar por tudo isso? Nada. Pelo contrário, a Siemens CT está economizando: os estoques diminuíram em 40%, o tempo de montagem é 76% menor e os custos estão 30% mais baixos. Mas a Siemens CT não é a única que aprendeu a cuidar bem da cadeia de suprimentos.

Estudo de caso!

Case: Gillete

No final da década de 1990, a Gillete começou a perder para a concorrência porque seus custos de produção estavam aumentando demais. E você sabe: quando os custos sobem, os produtos costumam ficar mais caros para o consumidor.

Em 2000, a Gillete resolveu dar um basta nessa situação. Para começar, criou um novo tipo de grupo operacional, unificando compras, embalagens, logísticas e gerenciamento de materiais, o que reestruturou completamente sua cadeia de suprimentos. No final das contas, os estoques diminuíram em 30%, o que significou para a Gillete uma economia de US\$ 90 milhões. As histórias da Siemens CT e da Gillete mostram o quanto a cadeia de suprimentos é importante para o desempenho dos negócios. Entretanto, as técnicas que essas empresas usaram não têm nada de novidade. Nos anos 1980, a montadora de automóveis Chrysler já fazia algo bem parecido. Tudo começou quando seus gestores perceberam que as finanças andavam mal: as perdas da empresa no último trimestre estavam na casa dos US\$ 600 milhões.



Preocupados, eles decidiram imitar as técnicas que os fabricantes japoneses de automóveis estavam utilizando. Mais uma vez, a solução era redesenhar a cadeia de suprimentos. Para começar, a Chrysler diminuiu pela metade o número de fornecedores.

A relação com os fornecedores que restaram também mudou. Em vez de meramente pressioná-los para baixar os preços, a Chrysler passou a ajudá-los a reduzir os custos de produção. No final, os dois lados saíram ganhando – os fornecedores e a Chrysler fizeram um acordo para dividir os ganhos dessa economia.

No total, essa parceria conseguiu economizar US\$ 1,7 bilhão por ano. Um valor que não é de se jogar fora, não é mesmo? Hoje, o custo da Chrysler para desenvolver um carro é 40% menor. Ao mesmo tempo, o lucro por veículo passou de US\$ 250, no final da década. Em outras palavras, o lucro da Chrysler, em cada carro, aumentou mais de oito vezes.

Reparou que as empresas sempre descobrem a importância da cadeia de suprimentos nos momentos de crise?

Estudo de caso!

Case: Apple

A Apple, uma das gigantes dos produtos eletrônicos, não foge à regra. Em 1997, ela perdia US\$ 1 bilhão por ano e estava à beira da falência. Muita gente acredita que o retorno de Steve Jobs à empresa fez a diferença, mas, na verdade, foi a mudança na cadeia de suprimentos que salvou a Apple da bancarrota. Várias modificações foram realizadas. A empresa parou de oferecer 15 dos seus 19 produtos e fez um esforço enorme para diminuir os estoques.

Antes, a Apple mantinha estoques de um mês, que lhe custavam US\$ 437 milhões. Depois do aperto, a Apple aprendeu a manter uma quantidade de estoques apenas para alguns dias, passando a desembolsar apenas US\$ 25 milhões. Estamos falando aqui de uma redução de estoques de 1994, uma solução milagrosa que colocou a Apple de pé novamente.

Estudo de caso!

Case: Amazon.com

Outro caso famoso é o da Amazon.com, uma das principais empresas de comércio pela internet. No último trimestre de 2001, ela anunciou seu primeiro lucro. Sabe como ela conseguiu obtê-lo? Consertando uma série de problemas em sua cadeia de suprimentos. Esses problemas eram tão sérios, que 12% do estoque da Amazon era enviado para o lugar errado. Depois, a empresa tinha que dar um jeito de descobrir onde os produtos tinham ido parar. Toda essa confusão resultava em um desperdício gigantesco de tempo e energia. Para resolver essa situação, a Amazon melhorou seu esquema de controle de estoques, reduzindo para 4% os erros no envio de produtos.

A empresa ainda está longe da perfeição, mas, pelo menos, está melhor que antes – conseguiu reduzir os estoques em 18%, economizou US\$ 31 milhões ao parar de fornecer mercadorias com pouca saída, além de diminuir em 17% os gastos com atendimento.

O que aprendemos com as vitórias da Siemens CT, Gillete, Chrysler, Apple e Amazon? Bem, deu para perceber que a cadeia de suprimentos tem um grande impacto nos custos dos negócios.





Exercitando o conhecimento

Marque a questão incorreta.

- O processo de Logística surge em um ambiente pouco competitivo e local. Processos de logística internacionais não influem nas empresas brasileiras.
- As organizações atraem cada vez mais possibilidades de aprimoramento das atividades logísticas e, nesse sentido, a gestão dos fluxos torna-se um fator primordial para o sucesso da empresa.
- A forma como uma empresa gerencia sua cadeia de suprimentos pode ser decisiva para sua sobrevivência.

Sistema Lógico

Você sabe o que é um Sistema Lógico?

Sim () Não ()



Sistema Logístico é uma ferramenta que interliga as atividades logísticas num processo integrado. Esse processo integrado é constituído por quatro níveis de funcionalidade: transações, controle de gestão, análise de decisão e planejamento estratégico (BOWERSOX et al., 1996, p. 194).

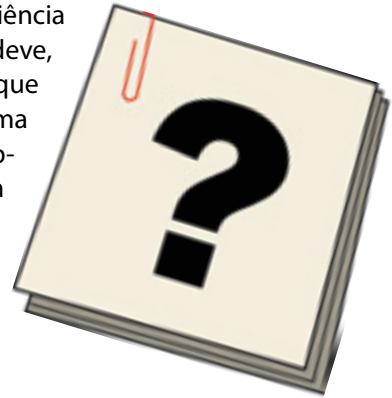
Saiba mais

Para aprender mais sobre esse assunto, leia o artigo Vivendo a Logística: Sistema Logístico II – O Sistema, no site <<http://www.vantine.com.br/logistica.asp?chamada=vivelogistica57>>.



O sistema logístico atua diretamente na cadeia de distribuição. Sua finalidade é controlar e harmonizar os fluxos de entrada e saída nas áreas de distribuição, suprimentos e produção – sejam eles referentes a informações, sejam eles referentes a materiais.

Com isso, tais sistemas se propõem a obter o máximo de eficiência do setor serviços, ao menor custo possível. Um projeto de logística deve, portanto, determinar o nível desejado de desempenho e os custos que acarretará. Por isso, antes de defini-lo, a empresa deve realizar uma análise da eficiência de sua cadeia de distribuição e definir seus objetivos de médio e longo prazo. Para tanto, substituir por: a empresa deve se fazer perguntas como as seguintes.



- Onde se localizam os meus clientes, atuais e potenciais?
- Que produtos eles compram?
- Qual o volume de compras de cada um?
- Qual o padrão de pedidos característico de cada grupo de clientes?
- Estou sendo eficiente em atender suas necessidades, em relação à prazos, qualidade e segurança de entrega?
- Onde se localizam e qual o porte de meus fornecedores?
- Quais os padrões de suprimentos sazonais e cíclicos que eles observam?
- Qual o grau de antecipação com que trabalham?
- Seus serviços, em relação a prazos, segurança e qualidade de entrega estão de acordo com minhas expectativas?

Respostas a essas perguntas poderão indicar onde se encontram os pontos com problemas da cadeia e quais as medidas necessárias à sua solução. É a partir daí que, como estratégia de planejamento, o sistema logístico apoiará as seguintes variáveis.

- Número e localização das unidades produtivas.
- Número e localização dos armazéns e centrais de distribuição.
- Meios de transporte.
- Meios de comunicação.
- Processamento de dados.
- Disponibilidade do produto.
- Localização dos produtos nos estoques.
- Volumes de produção e de estoque.



Devido à sua amplitude, o projeto de Logística pode ser dividido em dois subsistemas: suprimentos ou administração de materiais e distribuição física. O primeiro se ocupa de compras, recebimento, almoxarifado, controle de estoques e planejamento e controle da produção. O segundo tem as funções: embalagem, movimentação, armazenagem e transporte do produto final.

É preciso notar, porém, que essas funções não são subordinadas a um mesmo departamento: espalham-se em diversas áreas da empresa. Essas áreas, por sua vez, exercem outras funções que não pertencem ao âmbito da logística.

Em nosso modelo, a **diretoria industrial** – que também se ocupa de questões operacionais como volume e quantidade de material produzido – é responsável pelas áreas de manufatura, que se subdivide em produção e suprimentos. Já a **diretoria comercial** se ocupa do subsistema distribuição, por meio dos departamentos de *marketing* e vendas. Além disso, executa outras funções como propaganda e vendas, que também não pertencem ao âmbito da logística.



Se fizermos agora um corte horizontal no organograma da empresa, perceberemos que os diversos departamentos em que os subsistemas estão divididos têm *status* semelhante. O mesmo acontece com as diretorias.



Muitas vezes, porém, os objetivos desses departamentos ou diretorias são divergentes. Por questões de custos, por exemplo, a produção prefere entregar séries longas e homogêneas, e o setor de compras adquirir lotes com grandes volumes. Isso, no entanto, pode não se enquadrar na política de segmentação e diversificação de mercados da área de *marketing*. Em outro caso, uma ligeira mudança na embalagem beneficia a imagem do produto, mas causa perturbações na produção e em todo o fluxo de escoamento.

Devido à segmentação dos subsistemas entre as áreas e às divergências que podem surgir, o sistema logístico funciona como uma espécie de árbitro, e, ao mesmo tempo, como um guarda-chuva aberto sobre toda a empresa.

Um projeto de logística integrada com metas de curto, médio e longo prazo está acima de pendências como essas e as resolve enfocando o todo, e não um departamento específico. E a solução encontrada tenderá a beneficiar a relação custos/benefícios da empresa, mesmo que, para isso, alguns elos da cadeia sejam sacrificados em termos de custos ou produtividade.



Exercitando o conhecimento

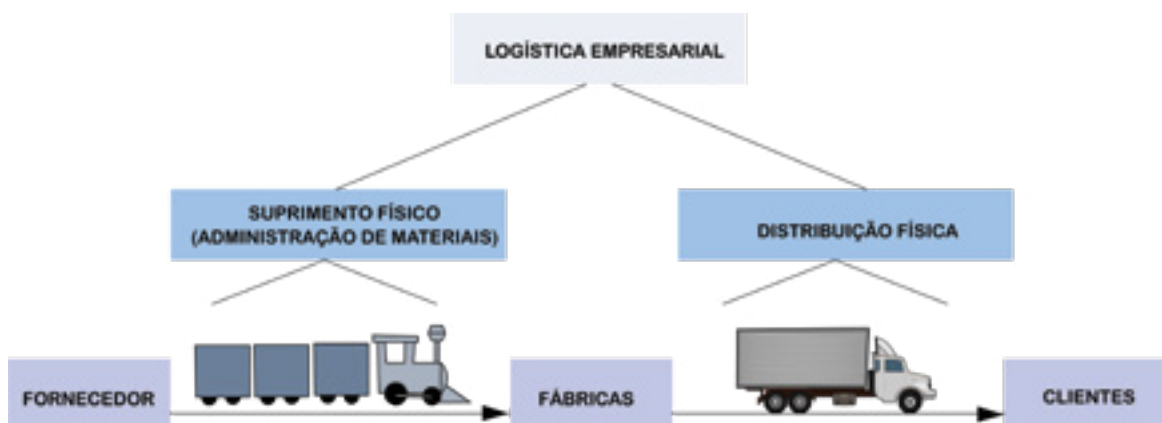
Sobre o assunto Sistemas de Logística, marque as alternativas corretas.

- () A finalidade do sistema logístico é controlar e harmonizar os fluxos de entrada e saída nas áreas de distribuição, suprimentos e produção.
- () Um projeto de logística deve determinar o nível desejado de desempenho e os custos que acarretarão ao longo do processo.
- () Antes de definir um projeto de logística, a empresa deve realizar uma análise da eficiência de sua cadeia de distribuição e definir quais serão os seus objetivos a médio e longo prazo.

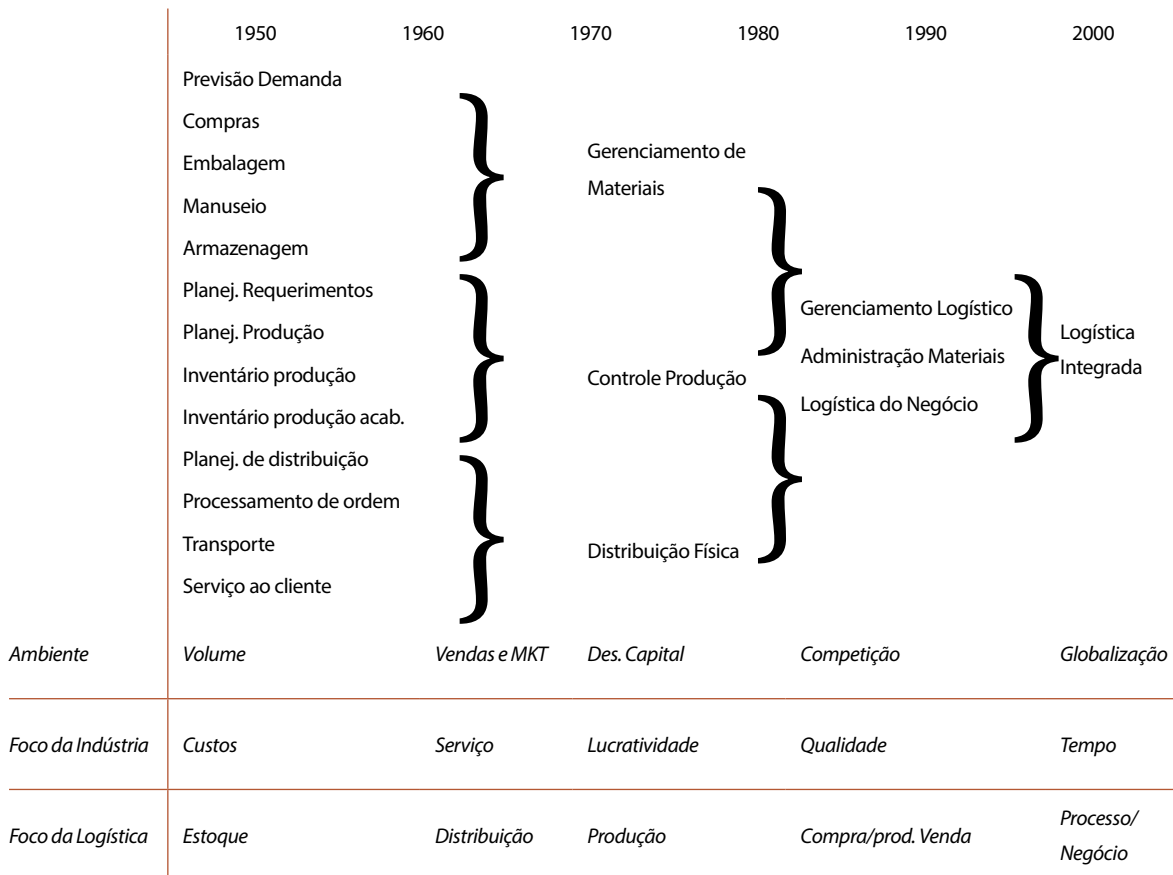
1.2 Logística empresarial

Com o crescimento do uso da Logística, as empresas começaram a se beneficiar dela como forma de se tornarem mais competitivas. Os princípios básicos estavam estabelecidos e a aceitação do campo transcorria vagarosamente, pois as empresas estavam mais interessadas na geração de lucros. A competição mundial começou a crescer e o comércio internacional era uma evidência forte.

Além disso, ocorreu a grande crise do petróleo em 1973, promovida pelos países membros da Organização dos Países Exportadores de Petróleo – OPEP. Com isso, os custos se elevaram à medida que os mercados se contraíram naturalmente. A inflação no país crescia com taxas exorbitantes, correndo cada vez mais o poder aquisitivo da população.



As empresas passaram então a administrar melhor os suprimentos. Houve um interesse maior na redução de custos, produtividade e qualidade, ao passo que a inflação deixava o custo do capital mais caro. O cenário levou as empresas a focarem também na questão da logística integrada. Esta começava a ser entendida dentro do contexto mais amplo da administração de materiais.



Atividades da logística

A **Logística** possui três **atividades primárias**. São elas:

1. transportes;
2. manutenção de estoques;
3. processamento de pedidos.

Porém existem também as **atividades de apoio**, que são:

1. armazenagem;
2. manuseio de materiais;
3. embalagem de produção;
4. obtenção;
5. programação de produtos;
6. manutenção da informação.

Atividades primárias

- a) **Transportes:** considerada por muitos a atividade mais notória e conhecida no meio empresarial, o transporte é a atividade básica que trata da movimentação de materiais tanto interna como externamente. Ela absorve cerca de 2/3 dos custos logísticos. Os transportes agregam valor de lugar.
- b) **Manutenção de estoques:** muitas vezes não é viável providenciar produção ou entrega instantânea a clientes. Para se atingir um grau de disponibilidade maior, é necessário manter estoques. Eles servem como amortecedores entre a oferta e a demanda. Porém, o uso extensivo pode acarretar num aumento dos custos logísticos na ordem de 2/3. Os estoques agregam valor de tempo.
- c) **Processamento de pedidos:** os custos com processamento de pedidos são geralmente inferiores aos demais, porém consiste em uma atividade primária por ser um elemento crítico para se levar produtos aos clientes o mais rápido possível.



Exercitando o conhecimento

No que diz respeito às atividades de logística, marque a questão correta.

- A Logística possui três atividades primárias: transportes, manutenção de estoques e processamento de pedidos.
- Existem apenas quatro atividades de apoio dentro do processo de logística: armazenagem, embalagem de produção, programação de produtos e manutenção da informação.
- A atividade de apoio **Transportes** é considerada a atividade mais simples e dispensável dentro da logística.



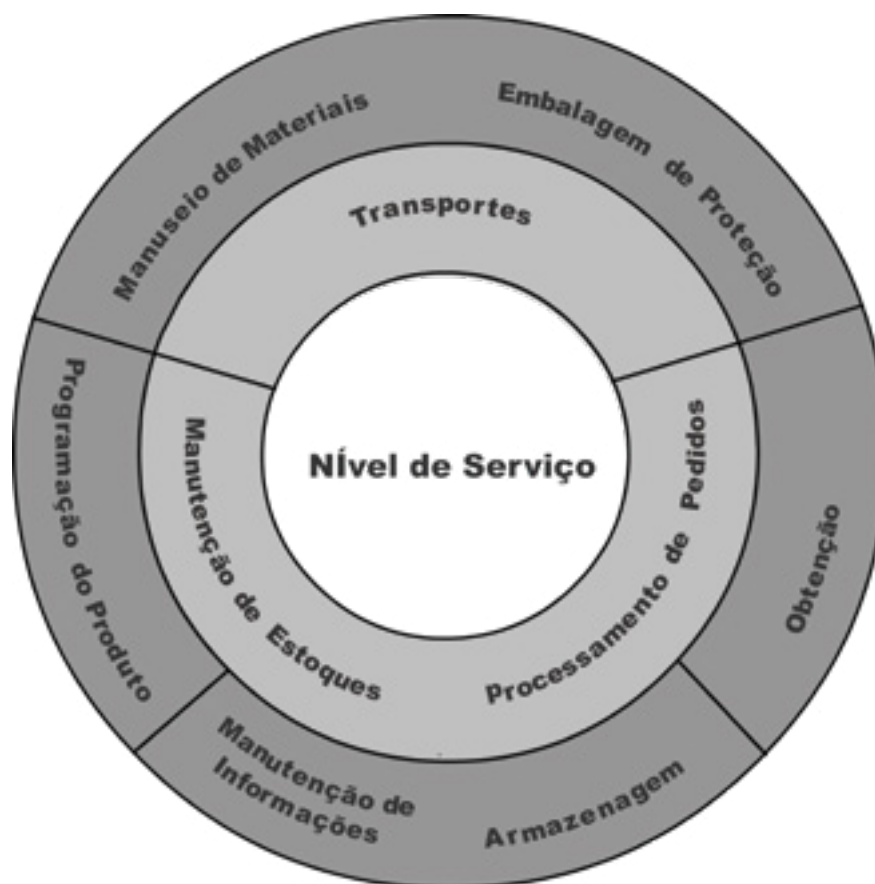
Atividades de apoio

- a) Armazenagem:** refere-se à administração do espaço necessário para manter estoques. Envolve problemas como localização, dimensionamento de área, arranjo físico, recuperação de estoque, projeto de docas ou baías de atracção e configuração do armazém.



- b) Manuseio de materiais:** armazenagem e a manutenção de estoques. Refere-se à movimentação de materiais nos locais de estocagem. São problemas importantes: seleção do equipamento de movimentação, procedimentos para a formação de pedidos e balanceamento da carga de trabalho.
- c) Embalagem de proteção:** um dos objetivos da logística é movimentar produtos sem danificá-los, de forma econômica. A Logística auxilia na definição da melhor embalagem.
- d) Obtenção:** é a atividade ligada à compra de insumos de fornecedores, deixando esses insumos disponíveis para o sistema logístico. Consistem em itens dessa atividade a escolha de fornecedores, as quantidades, programação de compras e a forma que o produto é comprado.
- e) Programação do produto:** é a atividade que lida com a distribuição (saída). Refere-se às quantidades agregadas que devem ser produzidas e quando devem ser fabricadas.
- f) Manutenção de informações:** nenhuma função logística dentro de uma firma poderia operar eficientemente sem as necessárias informações de custo e desempenho. Manter uma base de dados - como onde estão os clientes, volumes de venda e padrões de entrega - é a função principal dessa atividade.

Todas essas atividades, harmoniosamente combinadas, contribuem efetivamente para o Nível de Serviço.



Exercitando o conhecimento

Marque as alternativas que fazem parte das atividades de apoio.

- () Transportes
- () Manutenção de informações
- () Processamento de pedidos
- () Armazenagem
- () Manuseio de materiais
- () Embalagem de proteção
- () Obtenção
- () Programação do produto

Logística no Brasil e no mundo

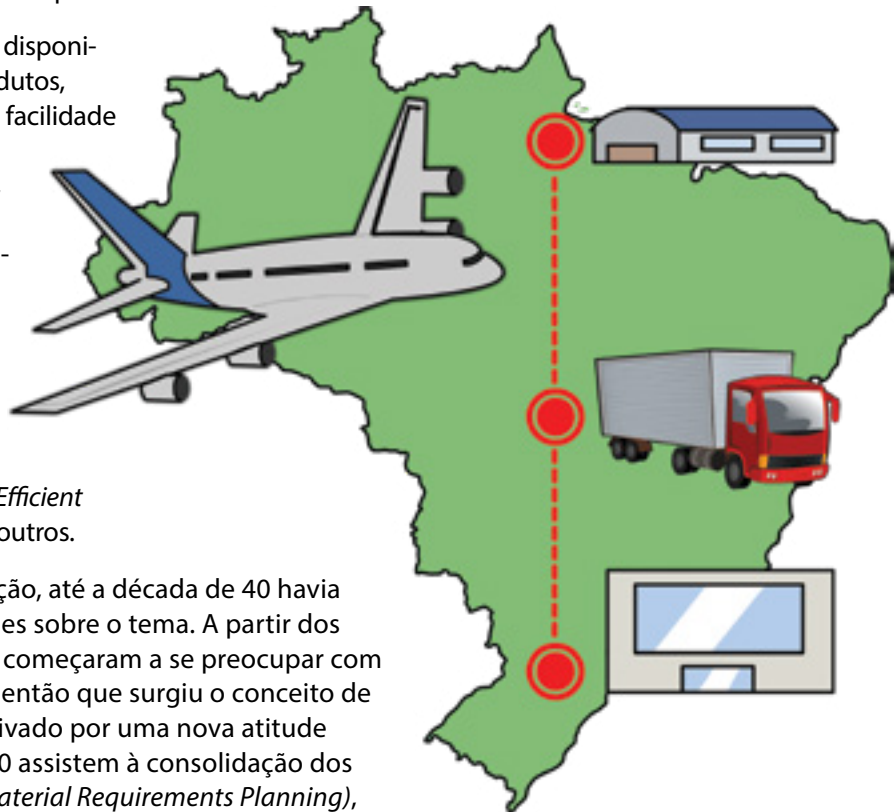
Você sabe como a logística é gerenciada no Brasil e no mundo? Descubra embarcando comigo em uma viagem superinteressante!



As novas exigências para a atividade logística no Brasil e no mundo passam pelo maior controle e identificação de oportunidades de redução de custos, redução nos prazos de entrega e aumento da qualidade no cumprimento do prazo.


Passa, também, pela disponibilidade constante dos produtos, programação das entregas, facilidade na gestão dos pedidos e flexibilização da fabricação, análises de longo prazo com incrementos em inovação tecnológica, novas metodologias de custeio, novas ferramentas para redefinição de processos e adequação dos negócios (Exemplo: Resposta Eficiente ao Consumidor – *Efficient Consumer Response*), entre outros.

Apesar dessa evolução, até a década de 40 havia poucos estudos publicações sobre o tema. A partir dos anos 50 e 60, as empresas começaram a se preocupar com a satisfação do cliente, foi então que surgiu o conceito de logística empresarial, motivado por uma nova atitude do consumidor. Os anos 70 assistem à consolidação dos conceitos como o MRP (*Material Requirements Planning*), *Kanban* e *Just-in-time*.



Após os anos 80, a Logística passa a ter realmente um desenvolvimento revolucionário, empurrado pelas demandas ocasionadas pela globalização, pela alteração da economia mundial e pelo grande uso de computadores na administração. Nesse novo contexto da economia globalizada, as empresas passam a competir em nível mundial, mesmo dentro de seu território local, sendo obrigadas a passar de moldes multinacionais de operações para moldes mundiais de operações.

A importância da logística nas Economias



Se nas empresas a logística hoje é vista como uma área importante, o que dizer de uma economia como um todo? Na verdade, a logística acaba assumindo um papel definitivo no desenvolvimento de nações importantes como o caso dos Estados Unidos.



Produto Interno Bruto – PIB: o produto interno bruto (PIB) representa a soma (em valores monetários) de todos os bens e serviços finais produzidos numa determinada região, durante um período determinado.

Só para se ter uma ideia, naquele país o custo com logística é de aproximadamente 10% do **Produto Interno Bruto – PIB**, ou seja, a cada 100 dólares produzidos lá, gasta-se 10 dólares nas mais diversas atividades Logísticas.

Levando-se em conta que o Produto Interno Bruto – PIB dos EUA é de 1,1 trilhão de dólares, pode-se imaginar o gasto com esta área. Comparando os custos logísticos em relação às vendas, algumas pesquisas apontam uma média de 8,57%, ou seja, a cada 100 dólares vendidos, gasta-se 8,5 dólares com logística. No entanto, esse índice muda de país para país. Veja a tabela que mostra esse índice em alguns países:

Custos Logísticos em relação às vendas (%)	
País	% das vendas
França	8,71
Alemanha	12,02
Reino Unido	7,74
Holanda	6,74
EUA	7,63
Média	8,57

Na verdade, os gastos com recursos logísticos são responsáveis pelo segundo maior custo para a empresa, só perdendo para o custo do próprio produto.

Com isso, podemos imaginar como é importante gerenciar bem esses custos, pois uma má administração pode acarretar uma alta precificação dos produtos, tornando-os poucos competitivos.



No caso do Brasil, estima-se que os custos logísticos representem cerca de 16% do Produto Interno Bruto – PIB, sendo somente o transporte responsável por 6,5%. Nosso esquema de transporte se apoia muito no modal rodoviário. Como as estradas do país são de péssima qualidade, isso também é um fator que onera os preços dos produtos, pois gasta-se mais com manutenção, combustível, encarecendo o frete. Se as condições fossem diferentes, os custos das mercadorias poderiam diminuir até 4% em média.



Exercitando o conhecimento

No que diz respeito à importância da logística na Economia, marque a alternativa incorreta.

- () Entre as exigências para a atividade de logística, tanto no Brasil como no mundo, estão o maior controle e identificação de oportunidades de redução de custos, a disponibilidade constante dos produtos, programação das entregas e facilidade na gestão dos pedidos.
- () Os custos logísticos são responsáveis pelo segundo maior custo para a empresa, só perdendo para o custo do próprio produto.
- () O esquema de transporte brasileiro se apoia muito no modal aéreo, visto que as estradas do país são de péssima qualidade.

Logística na economia globalizada

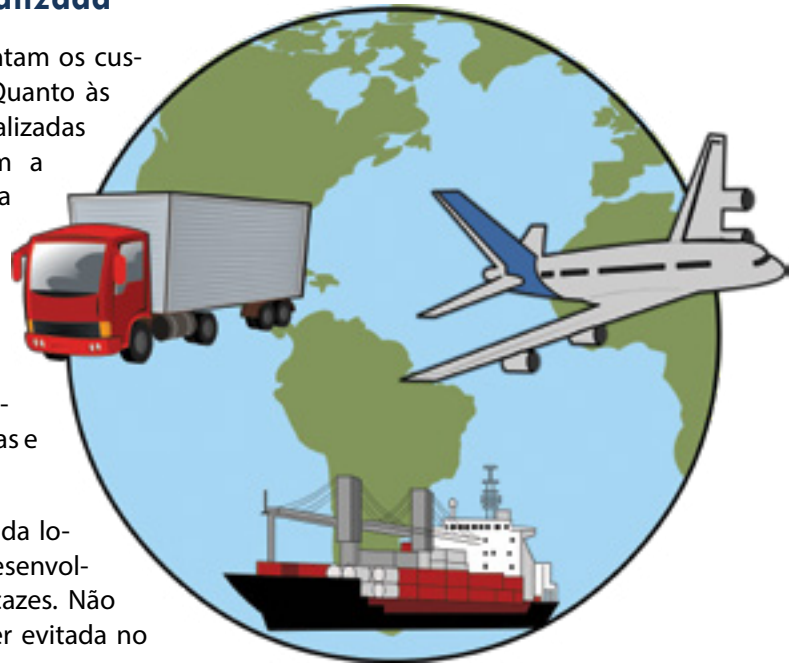
Operações globalizadas aumentam os custos e a complexidade da Logística. Quanto às complexidades, as operações globalizadas aumentam a incerteza e diminuem a capacidade de controle. A incerteza decorre de distâncias maiores, de ciclos mais longos e de menor conhecimento do mercado. Os problemas de controle resultam da utilização constante de intermediários, além da regulamentação governamental na forma de exigências alfandegárias e de restrições comerciais.

Esses desafios, que são típicos da logística globalizada, complicam o desenvolvimento de sistemas eficientes e eficazes. Não obstante, a globalização não pode ser evitada no mundo atual.

Portanto, a Logística deve enfrentar e resolver esses desafios e complexidades. Por outro lado, há fatores que motivam e facilitam a globalização e acarretam operações logísticas sem fronteiras.

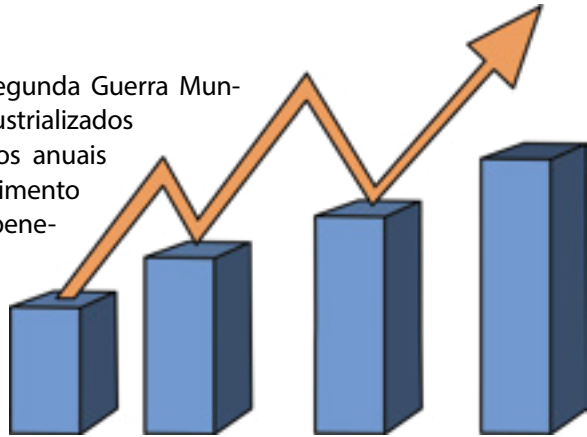
Fatores que levam ao mundo sem fronteiras

As empresas são motivadas a expandir as operações globalizadas a fim de poderem crescer e sobreviver. As operações globalizadas são também facilitadas pelo desenvolvimento de novas tecnologias e capacitações. Existem cinco fatores que levam às operações globalizadas.



São eles:

- 1) Crescimento econômico:** a partir da Segunda Guerra Mundial, as empresas de muitos países industrializados tiveram aumento de receitas e de lucros anuais superiores a 100%. Esse ritmo de crescimento resultou da combinação do aumento da penetração no mercado, da expansão de linhas de produtos, da expansão geográfica das transações dentro dos próprios países, da eficiência das operações e do crescimento dos mercados decorrente de altas taxas de natalidade;



- 2) Abordagem da cadeia de suprimento:** o segundo fator, em larga escala do conceito de cadeia de suprimento por parte de produtores e distribuidores. Historicamente, os executivos sempre se concentraram na redução de custos de aquisição e de custo de fabricação de suas empresas. As despesas incorridas por outros membros da cadeia de suprimento não eram, normalmente consideradas importantes nas decisões logísticas e de fornecimento de produtos;
- 3) Regionalização:** como foi dito anteriormente, a necessidade de desenvolver novos mercados, para sustentar o crescimento foi a razão mais forte que encorajou as empresas a buscarem clientes fora do país. A escolha individual de empresas desejosas de expansão recaiu em países da mesma região geográfica. Para promover o comércio regional e proteger as empresas nacionais de concorrência externa, os países passaram a formalizar relacionamentos por meio de tratados;

4) Tecnologia

A tecnologia de comunicação e de informação representa o quarto fator que estimula as operações internacionais. A comunicação de massa, atuando nos mercados, expôs os consumidores internacionais aos produtos estrangeiros, estimulando a convergência de necessidades e preferências globalizadas.



- 5) Desregulamentação:** a desregulamentação de uma série de indústrias-chave é o quinto fator que leva a um mundo sem fronteiras. As duas primeiras atividades desregulamentadas nos Estados Unidos foram finanças e transportes.



Exercitando o conhecimento

A respeito da Logística em uma economia globalizada, marque a alternativa correta:

- () Operações globalizadas podem ser um fator negativo, pois aumentam os custos e a complexidade da logística.
- () Menor conhecimento do mercado, distâncias maiores e ciclos mais longos aumentam a incerteza das operações logísticas.
- () São fatores que levam ao mundo sem fronteiras, o crescimento econômico, abordagem de cadeia de suprimento, regionalização, tecnologia e desregulamentação.

Desafio da globalização

Vamos descobrir quais desafios a globalização trouxe para a Logística?



Embora muitas tendências levem a operações sem fronteiras, algumas barreiras importantes continuam impedindo a Logística globalizada. Três dessas barreiras são significativas: **mercados e concorrência, barreiras financeiras e canais de distribuição.**

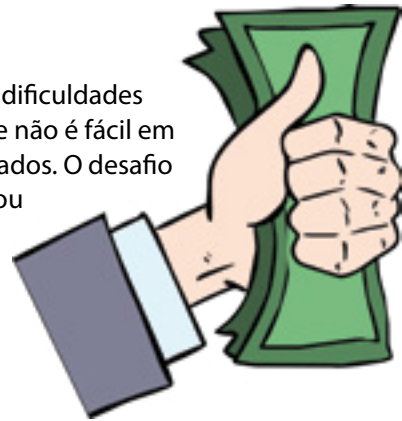
Mercados e Concorrência

Os mercados reais potenciais, bem como a concorrência, dificultam a entrada de outros competidores, a disponibilidade de informações e causam problemas para a formação de preços. Um exemplo de barreira física é a prática europeia da presença local, que exige o estabelecimento de instalação e produção ou meios de distribuição próprios no mercado, antes do acesso a esse. Um exemplo de barreira legal é a prática japonesa de permitir que os varejistas locais “votem” se aceitam ou não novos varejistas, principalmente estrangeiros, no mercado.

Escassa disponibilidade de informação é outra barreira à logística globalizada. Além de limitada disponibilidade de informação sobre as dimensões do mercado, a demografia e a concorrência, há pouca informação coordenada a respeito de exigências de importação e de documentação. Além disso, a formação de preços e as tarifas alfandegárias são outro tipo de barreira comercial. Os preços internacionais são fortemente influenciados pelas taxas de câmbio.

Barreiras financeiras

As barreiras financeiras à logística globalizada decorrem de dificuldades de previsões e de infraestruturas institucionais. Previsão, tarefa que não é fácil em qualquer situação, é particularmente difícil em ambientes globalizados. O desafio das previsões no próprio país é prever as vendas em unidade ou valor, com base em tendências de clientes, em atividades da concorrência e em sazonalidades. Num ambiente globalizado, esses desafios somam-se às complexidades relacionadas à taxas de câmbio, a atividades alfandegárias e à políticas governamentais.



Canais de distribuição

Diferenças em canais de distribuição relativamente à padronização de infraestrutura e acordos comerciais é uma terceira barreira enfrentada pela logística. Questões relacionadas à padronização de infraestruturas abrangem diferenças em transportes, equipamentos de manuseio de materiais, instalações portuárias e de armazenagem, bem como diferenças em sistemas de comunicação.

O crescente comércio internacional exige que os executivos de Logística adquiram consciência global e uma perspectiva globalizada. Devem ter conhecimento das barreiras logísticas mencionadas, considerar soluções alternativas e ter habilidade para aplicar soluções em ambientes não tradicionais.

Exercitando o conhecimento

No que diz respeito ao impacto da logística na Economia e na Globalização, marque a(s) alternativa(s) correta(s).

- A logística não tem o poder de impactar o desenvolvimento econômico dos países.
- Operações globalizadas aumentam os custos e a complexidade da logística, pois aumentam a incerteza e diminuem a capacidade de controle.
- Existem cinco fatores que levam às operações globalizadas: crescimento econômico, abordagem de cadeia de suprimento, regionalização, tecnologia e desregulamentação.

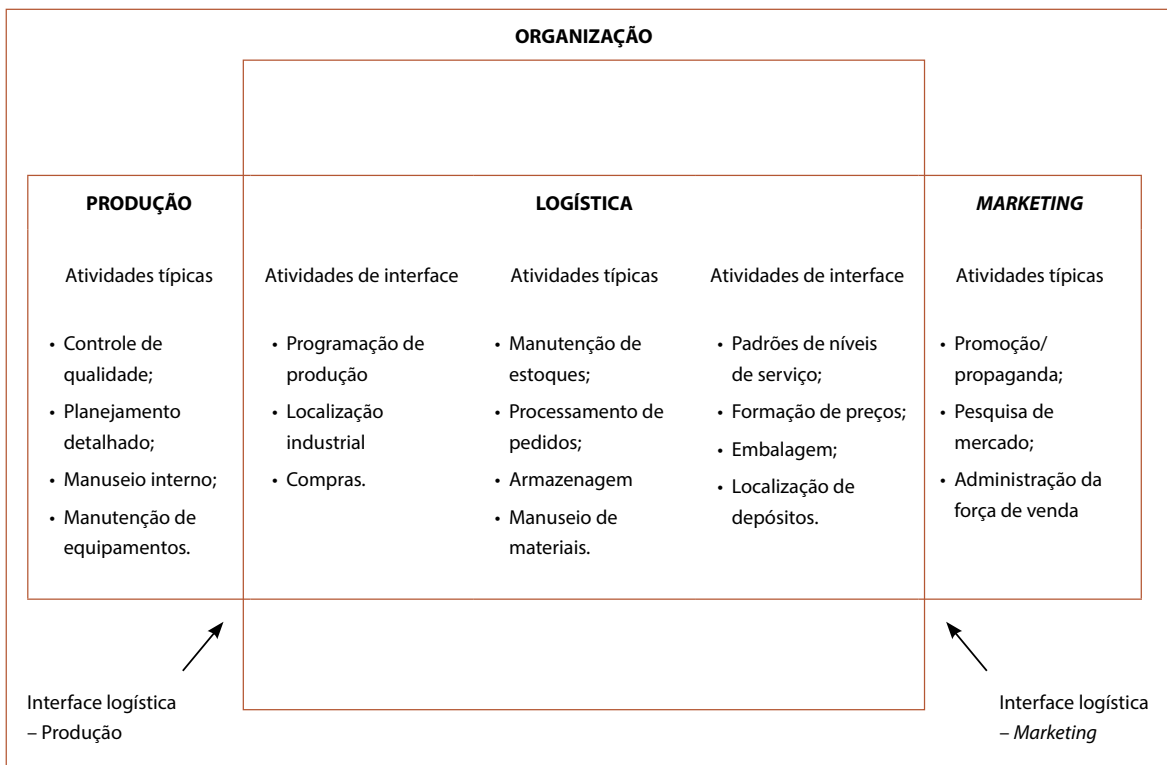
O lugar da logística nas organizações

Como vimos, as empresas vêm desenvolvendo atividades logísticas há muitos anos. Uma visão moderna prega um rearranjo destas atividades de forma que o gerenciamento seja facilitado. A logística na verdade se relaciona mais frequentemente com duas áreas da empresa: *marketing* e produção, porém existem outras interligações importantes, como a da área de custos, por exemplo.



A logística está estrategicamente posicionada entre duas áreas importantes da empresa. Enquanto a **produção** tem como foco principal produzir bens com qualidade ao menor custo possível, o **marketing** se preocupa em dar lucros para a empresa. Na intermediária do fluxo, há todas as atividades de estocagem, manuseio e transportes de materiais feitos pela produção e vendidos pelo *marketing*.

Algumas atividades, no entanto, são comuns para as áreas afins. A logística se encontra bastante integrada com atividades em comum com as áreas discriminadas. Portanto, é importante que profissionais de áreas diferentes gerenciem estas atividades sob o foco sistêmico.



Exercitando o conhecimento

Complete a frase:

A logística está estrategicamente posicionada entre duas áreas importantes da empresa: _____ e _____.

- () Produção e *Marketing*.
- () *Marketing* e Planejamento Estratégico.
- () Produção e Controle.

Estratégia de estoque

Do ponto de vista da Logística, decisões que envolvem estoque são de alto risco e de alto impacto. O comprometimento com determinado nível de estoque e a subsequente expedição de produtos para mercado, em antecipação de vendas futuras, acarretam várias atividades logísticas.

Sem um estoque adequado, a atividade de *marketing* poderá detectar perdas de vendas e declínio da satisfação dos clientes. Por outro lado, o planejamento de estoque também tem papel crítico para a produção.



Princípios e funcionalidades

A formulação de políticas de estoque requer conhecimento do papel do estoque nas áreas de produção e de *marketing* das empresas. A melhoria na gestão desses estoques se deve à ênfase gerencial que o assunto tem recebido e à adoção de estratégias baseadas em prazos, por exemplo, o JIT (*Just in Time*).



Produção

Para o fabricante, o risco relativo ao estoque tem uma dimensão a longo prazo. O investimento do fabricante em estoque começa com matérias-primas e componentes, incluem estoque de produção em processo e termina em produtos acabados.

Atacado

A exposição dos atacadistas ao risco é menor do que a dos fabricantes, mas é mais profunda e de maior duração do que a dos varejistas. Geralmente, atacadistas compram de fabricantes grandes quantidades a varejistas. Quando os produtos são sazonais, os atacadistas são forçados a formar estoque com grande antecedência às vendas, aumentando a profundidade e a duração do risco.

Varejista

Para os varejistas, o gerenciamento de estoque é fundamentalmente uma questão de compra e venda. Compram uma ampla variedade de produtos e assumem risco substancial no processo de comercialização. O risco dos varejistas, quanto aos estoques, pode ser considerado amplo, mas não profundo. Por causa dos altos aluguéis de imóveis, os varejistas dão especial ênfase à rotação ou giro do estoque e à lucratividade direta do produto. A rotação do estoque é calculada como quociente das vendas anuais sobre o estoque médio.



Estoque médio

O estoque médio compreende a quantidade de materiais, componentes, estoque em processo e produtos acabados normalmente mantidos em estoque. Ao se definir uma política, o nível de estoque adequado deve ser determinado para cada instalação física. O estoque médio é formado pelos seguintes componentes:

- **estoque básico:** o estoque básico é a porção do estoque médio que se recompõe pelo processo de ressuprimento. No início de um ciclo de atividades, este estoque está em seu nível máximo. O estoque médio existente logo após o ressuprimento é chamado estoque básico.

- **estoque de segurança:** uma parte do estoque médio é composta pelo estoque de segurança, destinado a armazenar o impacto de incertezas. O estoque de segurança é usado somente no fim dos ciclos de ressuprimento, quando há demanda mais alta do que a esperada ou os períodos de ressuprimento são mais longos. Dada a necessidade de estoque de segurança, o estoque médio é igual à metade da quantidade do pedido de ressuprimento, mais o estoque de segurança.

- **estoque em trânsito:** o estoque em trânsito, que é objeto de cuidados especiais, representa o estoque que se encontra em viagem ou aguardando transporte já sobre veículos. Estoque em trânsito é condição necessária no processo de ressuprimento de estoque. Ele introduz dois fatores de complexidade na cadeia de suprimento. O primeiro é o fato de que, muitas vezes, deve ser pago sem que possa estar disponível. O segundo é o fato de o estoque em trânsito estar normalmente associado a alto grau de incerteza, porque muitas vezes os embarcadores não dispõem de informações sobre a localização de veículos e sobre data e hora de sua chegada.



Infraestrutura de transporte

O transporte tem duas funções principais: movimentação e armazenagem de produtos.

Movimentação de produtos

O transporte é necessário para movimentar produtos até a fase seguinte do processo de fabricação ou até um local fisicamente mais próximo do cliente final, estejam os produtos na forma de materiais, componentes, subconjuntos, produtos semiacabados ou produtos acabados. O transporte movimenta produtos para frente e para trás na cadeia de agregação de valores.

Embarcadores e destinatários

O embarcador e o destinatário têm o objetivo comum de movimentar mercadorias da origem até o destino em determinado tempo, ao menor custo possível. Os serviços incluem tempos de coleta e de entrega especificados, tempo de trânsito previsível, perda e avaria zero, bem como faturamento e troca de informação precisa em tempo hábil.

Transportadoras

A transportadora, como intermediária, tem uma perspectiva um pouco diferente. Ela tem como objetivo aumentar sua receita bruta mediante a transação, ao mesmo tempo minimizando os custos necessários para concluir a transação. Ela sempre cobra a taxa mais alta aceitável pelo embarcador (ou destinatário) e minimiza os custos de mão de obra, combustível e desgaste de veículos necessários para movimentar as mercadorias. Para atingir esse objetivo, a transportadora tenta obter flexibilidade no tempo de entrega e coleta, para permitir que cargas individuais sejam consolidadas em movimentações econômicas.

Exercitando o conhecimento

Marque a(s) alternativa(s) correta(s).

- Sem um estoque adequado, a atividade de *marketing* poderá detectar perdas de vendas e declínio da satisfação dos clientes.
- O estoque médio é formado pelos componentes estoque básico e estoque de segurança.
- A funcionalidade do transporte tem duas funções principais: movimentação e armazenagem de produtos.





Parabéns, você finalizou esta lição!

Agora responda às questões a seguir.

Exercícios

Questão 1 – As funções principais da Logística consistem no controle e administração dos custos. O desafio principal, na verdade, consiste em administrá-los em comparação à expectativa do serviço almejado pelos clientes. Com base no texto, assinale a alternativa correta.

- a) O mundo utilizava, desde os primórdios, os conceitos de Logística e não tinha consciência deste fato.
- b) A Logística é uma ferramenta competitiva de anos atrás.
- c) A título de exemplo de Logística: estocava cereais, na fartura. Vendia a preços altos, na seca.
- d) Todas alternativas estão corretas.

Questão 2 – A Logística era considerada um processo limitado de armazenagem, distribuição e transporte de mercadorias. Ela, mundialmente, fornece nos tempos de hoje, instrumentos sofisticados para se alcançar a satisfação do público interessado, proporcionando um maior nível de serviço sem que isso acarrete um acréscimo substancial dos custos. Assinale a alternativa correta.

- a) A Logística como um processo limitado foi a responsável pelos altos custos.
- b) A Logística como um processo limitado foi a responsável pelo surgimento dos modelos empíricos: armazenagem, distribuição e transporte.
- c) Todas alternativas estão corretas.

Questão 3 – A Logística ganha uma função importante na busca da empresa pelo ganho de mercado, somando valor aos produtos por meio do serviço. A Logística pode contribuir de várias formas. É incorreto afirmar que:

- a) a maior redução no prazo de entrega;
- b) a maior disponibilidade de produtos;
- c) a entrega com hora determinada;
- d) todas as alternativas estão incorretas.

Questão 4 – Apesar de não estar visível para muitos, os custos logísticos estão fortemente presentes dentro da economia de um país. Basta levar em consideração o custo com transportes, que agrega substancialmente os custos dos produtos. O desafio, neste contexto, é, dentre vários, identificar a representação significativa no cenário econômico mundial e uma afirmação positiva no processo de crescimento de infraestrutura que é a solidez dos padrões e fatores internos de crescimento, e, por conseguinte, realçar a credibilidade do cenário econômico brasileiro. Assinale a única alternativa correta:

- a) as organizações operam ineficientemente, quando fundamentam suas características estruturais, sobretudo empresas de países desenvolvidos, em pilares sólidos nos prin-

cípios políticos, financeiros e econômicos;

b) as organizações operam ineficazmente, quando fundamentam suas características estruturais, sobretudo empresas de países desenvolvidos, em pilares sólidos nos princípios políticos, financeiros e econômicos;

c) as organizações operam eficiente e eficazmente, quando fundamentam suas características estruturais, sobretudo empresas de países desenvolvidos, em pilares sólidos nos princípios políticos, financeiros e econômicos;

d) as organizações operam eficiente e eficazmente, quando fundamentam suas características estruturais, sobretudo empresas de países desenvolvidos, em pilares frágeis nos princípios políticos, financeiros e econômicos.

Questão 5 – Os países que adotam como marco principal o planejamento organizacional recebem como devolutivas relevantes e insubstituíveis a precisão dos riscos, os custos inerentes, os tributos incidentes ao processo, e, mais ainda, as previsões orçamentárias que asseguram o atendimento aos clientes internos e externos. A realidade brasileira, no que tange aos investimentos no trinômio estrutural – político, financeiro e econômico – é merecedora de mais ações concretas. A dinâmica estrutural formulada pelo Brasil foi construída para atender as ações estratégicas a longo prazo. Tomando esse fato como base, assinale abaixo com verdadeiro ou falso.

a) Se estabelece uma cultura desenvolvimentista, nos setores ativos da economia brasileira, com a introdução de programas que incentivem o crescimento e que também busquem “destravar” o processo de alavancagem interna.

b) Wanke (2003; 56), destaca “a preocupação com o mundo globalizado, que se iniciou com a implementação do plano real em 1994, representou uma época de grandes avanços para a Logística brasileira”.

c) Wanke (2003; 56), destaca “o período de cerca de dez anos, que se iniciou com a implementação do plano real em 1994, representou uma época de grandes avanços para a Logística brasileira”.

d) Se estabelece uma cultura desenvolvimentista, nos setores inativos da economia brasileira, com a introdução de programas que incentivem o crescimento e que também busquem “destravar” o processo de alavancagem interna.

() V-F-V-F

() V-V-V-F

() V-F-V-V

() V-V-V-F

Questão 6 – Os investimentos asseguram, tecnicamente, a eficiência frente à competitividade, permitindo oferecer melhores preços, e, ainda, um aumento razoável na qualidade de atendimento às necessidades de consumo por meio das exportações. Assinale a alternativa correta.

a) O setor produtivo e o sistema de escoamento de toda a produtividade e que passam a obedecer a uma lógica, fazendo uso da gestão reativa, pautada em serviços logísticos eficientes: transporte, armazenagem e movimentação de produtos.

b) O setor produtivo e o sistema contábil de toda a produtividade e que passam a obe-

decer a uma lógica, fazendo uso da ingerência negativa, pautada em serviços logísticos eficientes: transporte, armazenagem e movimentação de produtos.

c) O setor produtivo e o sistema de escoamento de toda a produtividade e que passam a obedecer a uma lógica, fazendo uso da gestão proativa, pautada em serviços logísticos eficientes: transporte, armazenagem e movimentação de produtos.

d) Nenhuma das respostas anteriores.

Questão 7 – A eficiência e a excelência, notadamente, nas atividades produtivas ou prestação de serviços estão condicionadas à garantia da capacidade de entrega das matérias-primas. Assinale a alternativa correta.

a) Nos moldes atuais, portanto, em que se encontram as grandes indústrias, no mundo globalizado, a gestão da cadeia de matérias-primas é vista como um ponto de irrelevância em questões de caráter puramente estratégico.

b) Nos moldes atuais, portanto, em que se encontram as grandes indústrias, no mundo globalizado, a gestão da cadeia prisional é vista como um ponto de relevância em questões de caráter puramente estratégico.

c) Nos moldes atuais, portanto, em que se encontram as grandes indústrias, no mundo globalizado, a gestão da cadeia de matérias-primas é vista como um ponto de relevância em questões de caráter puramente estratégico.

d) Nenhuma das respostas anteriores.

Questão 8 – A eficiência no atendimento às expectativas dos clientes e dos fornecedores somente será garantida se existir uma interação sistemática pelos elementos formadores da cadeia de suprimentos, alicerçada pela qualificação profissional e pelos procedimentos técnicos. Partindo desse princípio básico, será formada, dentre outras, uma estrutura setorial descentralizada e equipes especializadas, porém, focadas em ações e metas que colocam o cliente no cerne de suas ações. Sendo assim, pode-se afirmar que o conceito de Logística é:

a) é o processo de regulamentação do fluxo eficiente e ecologicamente eficaz de matérias-primas, estoque em processo, produtos acabados e informações relativas desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender às exigências dos clientes;

b) é o processo de planejamento, implementação e controle do fluxo eficiente e economicamente eficaz de matérias-primas, estoque em processo, produtos acabados e informações relativas desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender às exigências dos clientes (*Council of Logistics Management*);

c) é um ramo da gestão cujas atividades estão voltadas para o planejamento da armazenagem, circulação (terra, ar e mar) e distribuição de produtos;

d) somente as alternativas B e C estão corretas.

Questão 9 – A qualificação profissional, neste contexto, é algo indispensável. A Logística como rede de articulação e integração de processos técnicos e não técnicos, surge no

ambiente competitivo – mercado globalizado – como ferramenta para implantação do diferencial nas organizações. Assinale a alternativa correta.

a) As organizações atraem cada vez mais impossibilidades de aprimoramento das atividades Logísticas e enfatiza a gestão dos refluxos nessas redes vislumbrando no mercado algo extremamente promissor, desde que a Logística torne-se uma ferramenta de alta aplicabilidade e bem administrada.

b) As organizações atraem cada vez mais possibilidades de aprimoramento das atividades Logísticas e enfatiza a gestão dos fluxos nessas redes vislumbrando no mercado algo extremamente promissor, desde que a Logística torne-se uma ferramenta de alta aplicabilidade e bem administrada.

c) Para os operadores logísticos, que são prestadores de serviços especializados em gerenciar e executar grande parte das atividades Logísticas na cadeia de abastecimento, investir em infraestrutura, mão de obra e qualificação profissional.

d) Somente as alternativas B e C estão corretas.

Questão 10 – A realização de projeto de Logística, além de ajudar na determinação do nível desejado de desempenho, contribuirá na demonstração dos custos envolvidos no processo. Por isso, antes de defini-lo, a empresa deve realizar uma análise da eficiência de sua cadeia de distribuição e definir seus objetivos de médio e longo prazo. Para se traçar um melhor perfil dos clientes, algumas perguntas servem de balizadores. Essas perguntas estão compreendidas em uma sequência abaixo. Assinale a alternativa correta.

a) 1 – Onde se localizam os meus clientes, atuais e potenciais? 2 – Onde se localizam e qual o porte de meus fornecedores?

b) 1 – Qual é o verdadeiro cliente? 2 – Por que os clientes reclamam tanto?

c) 1 – Qual o grau de antecipação com que trabalham? 2 – Qual o volume de compras de cada um?

d) Somente as alternativas A e C estão corretas.